

Économie

LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS DANS LE SECTEUR BANCAIRE EN RD CONGO, CAS DE LA BANK OF AFRICA-RDC

BENGEYA MACHOZI Déo*
Julien FATAKI BARUNGU**

Résumé

L'objectif de cette étude empirique est d'explorer la pratique de la gestion des risques opérationnels (RO) dans le secteur bancaire de la RDC, spécialement au sein de la Bank of Africa – RDC (BOA-RDC). Ainsi, relève- elle l'organisation de cette institution financière face aux risques opérationnels, tout en insistant sur leurs différentes catégories et le mode de leur encadrement en son sein. Pour ce faire, l'étude a eu recours à une méthodologie basée sur l'analyse critique. Aussi, elle propose un dispositif particulier de veille pour lutter contre les risques.

Mots-Clés : Risques ; Risque opérationnel ; Gestion des risques ; Banque ; BOA-RDC.

OPERATIONAL RISKS MANAGEMENT IN THE DRC BANKING SECTOR, CASE OF BANK OF AFRICA.

Abstract

The objective of this study is to explore the practice of operational risk management (OR) in the DRC banking sector, specifically, within the Bank of Africa - DRC (BOA-RDC). It notes the organisation of that financial institution in relation to operational risks, while insisting on the different categories of those risks and the way in which they are managed within it. In this study, it was a question of using a methodology based on the critical analysis. So, it proposes a particular appliance of vigil to oppose against risks.

Key-words: Risks; Operational risk; Risk management; Bank; BOA-DRC.

INTRODUCTION

Il est indéniable que le risque est inhérent à toute sorte d'entreprise. Dans le secteur bancaire, la préoccupation à l'égard du risque opérationnel prend actuellement de l'ampleur et est devenue récurrente. C'est une conséquence logique de plusieurs scandales que ce secteur a connus la faillite de certaines banques sur le plan mondial, comme la banque d'affaires Baring, en 1995 et l'affaire Kerviel, en 2008 soulignée par J. Méric et F. Sfez (2011). Il va sans dire qu'au-delà des risques

* Expert- Comptable, Professeur Associé à l'ISC-GOMA, Membre de l'ONEC RDC et Commissaire aux Comptes agréé par la BCC, SG à la Recherche à l'ISC Bukavu, Collaborateur au Centre Biblique Goma. Tél : +243 998 68 86 80/81 0036 037, Email : bengeya17@gmail.com.

** Université de Goma, Julien FATAKI BARUNGU, Masterant en Sciences économiques et de Gestion. Tél : +243 995 465 337, Email : fatakijulien@gmail.com.

traditionnels facteurs clés de défaillance des banques, il y a aussi le risque opérationnel. Il importe ainsi de mieux gérer ce dernier pour qu'il n'entrave pas la survie de l'entité.

En effet, la croissance de chaque institution est fonction, entre autres, de la manière dont elle gère ses risques. Selon le BIT : « Le risque est l'éventualité qu'un évènement non désiré ayant des conséquences données survienne dans une période donnée ou dans des circonstances données, cette éventualité étant exprimée, selon le cas, en termes de fréquence d'évènements donnés par unité de temps ou en termes de probabilité » (Feddaoui Y. 2019). À la fréquence de survenance, il faut associer la gravité de cet évènement sur la survie de l'entité et la détectabilité. Actuellement, l'entreprise fait face à l'émergence des risques de plus en plus nombreux et polymorphes, ce qui implique qu'il faut chercher les moyens adéquats pour les maîtriser. Quant à la gestion des risques, elle consiste en « *un ensemble des techniques et de processus mis en œuvre, qui aident l'entreprise à bien connaître les aléas qui la guettent et à mesurer leur importance en vue de les traiter efficacement* » (Bengeya Machozi, 2023), Nouhed Achouri (2009) l'aborde aussi dans le même sens, tout en insistant sur les activités coordonnées réduction des risques à un seuil tolérable. À cet effet, les risques doivent être identifiés, évalués, priorisés, prévenus et traités d'une manière idoine pour ne pas porter atteinte à la réalisation des objectifs de l'entité.

À ce sujet, durant ces dernières années, il a été fort remarqué un intérêt croissant des institutions financières pour identifier les pertes associées au risque opérationnel et ce, suite à des considérations réglementaires d'une part, et suite à l'occurrence de pertes opérationnelles colossales dans le secteur financier d'autre part. Certains exemples du début des années 2000 cités par Lamarque (2008), comme Affaire Enron, Worldcom et Parmalat, montrent l'ampleur de ce risque. Ils constituent également un signal pour alerter les institutions financières qui doivent impérativement le définir, le mesurer et le gérer afin d'éviter les éventuelles pertes colossales qui peuvent en découler.

Outre ces pertes importantes, le risque opérationnel touche toutes les activités et les opérations des institutions financières de différentes manières. En effet, nous trouvons des évènements opérationnels attribuables aux personnes, aux processus, aux systèmes et aux évènements externes. En revanche, les unités ne sont pas touchées de la même façon par le risque opérationnel. L'impact varie selon la nature des activités et les différents intervenants. Le risque opérationnel prend donc de plus en plus d'envergure et sa gestion devient une nécessité. Conscient de ce risque, le régulateur congolais a mis en place trois instructions qui encadrent et définissent la gestion des risques bancaires en RDC (BCC, Instructions n°17, 21 et 22).

Ceci dit, l'objectif du présent article est d'explorer la pratique de la gestion des risques Opérationnels dans le secteur bancaire de la RDC, spécialement, au sein de la Bank of Africa / RDC, et ce, à travers une étude empirique. Dans ce contexte, le fil conducteur (ou question de recherche) est : Comment la Bank of Africa / RDC gère-t-elle ses

risques opérationnels et quelles sont les approches utilisées pour les juguler ? Hormis l'introduction, la conclusion et la bibliographie, l'ossature de l'article est constituée de quatre points, à savoir : la revue de littérature sur les risques opérationnels bancaires, l'approche méthodologique, les résultats de l'étude et l'appréciation de la pratique de gestion des risques opérationnels à la BOA-RDC.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE RISQUE OPÉRATIONNEL EN BANQUE

1.1. Les risques bancaires

La banque constitue un véritable portefeuille de risques compte tenu de son activité principale, qui est le « commerce » d'argent. Or les risques, s'ils ne sont traités conséquemment, peuvent conduire à des pertes significatives, en réduisant le Produit Net Bancaire (PNB) et en augmentant des charges y relatives (coût des réparations, de maintenance, dédommagements, sanctions financières ou provisions). Généralement, comme le souligne aussi John Hull (2007), si on n'y prend pas garde, les risques peuvent porter atteinte au fonctionnement normal de la structure, à une forte diminution de ses capitaux propres, voire à sa faillite et à la déstabilisation du système bancaire de tout un Etat ou de tout une région. Dionne G. (2017) retrace les périodes historiques de l'évolution et les points saillants relatifs aux risques financiers et à leur gestion. Il sied, en plus, de souligner que l'identification et l'évaluation des risques sont les premières étapes de la gestion des risques. En effet, elles permettent de faire comprendre aux personnes concernées, employeurs et salariés, quelles sont les mesures à prendre afin d'améliorer la sécurité et la santé sur le lieu de travail.

1.1.1. Le risque opérationnel

Il existe plusieurs types des risques ; cependant globalement, en les mesurant, 4 catégories émergent (risques mineurs, opérationnels, catastrophiques et critiques). La mesure d'un risque dépend de ses conséquences appréciées sur base de deux variables : la **fréquence** (probabilité de survenance) et la **gravité** (valeur du sinistre). En se basant sur les estimations, il est possible de déterminer le montant relatif à ces deux variables. La combinaison de ces deux facteurs conduit au tableau de mesure des risques ci-après :

Tableau 2. Types des risques selon la fréquence et l'impact

	Fréquence faible	Fréquence moyenne	Fréquence élevée
Impact faible	Risques mineurs	Risques opérationnels	Risques opérationnels
Impact Moyen	Risques opérationnels	Risques opérationnels	Risques opérationnels
Impact fort	Risques catastrophiques	Risques catastrophiques	Risques très critiques (A éviter)

Source : Bengeya Machozi D., 2023 : 34

Ce tableau fournit les types des risques selon le croisement des critères de fréquence et d'impact. Eu égard au sujet en étude, ce sont les risques opérationnels qui nous préoccupent, ils se produisent assez régulièrement mais avec un impact relativement faible.

Il sied alors de considérer le risque opérationnel comme l'ensemble des risques internes. Il comprend donc les risques relatifs aux opérations et ceux issus des contrôles inappropriés ainsi que tout autre risque lié à l'erreur, à la fraude ou à un autre acte illicite. Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire en 2001 le définit comme suit : « *le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs* » (Benoit Cougnaud, 2007). Ce comité indique, en outre, qu'il s'agit de « *risques de pertes dues à l'inadéquation ou à la défaillance de processus internes dues au personnel ou aux systèmes ainsi que celles dues aux événements extérieurs* » (Eric Lamarque et Frantz Maurer (2009).

1.1.2. La mesure du risque opérationnel

Il existe plusieurs approches de mesure du risque opérationnel, dans le souci de le juguler. Ainsi, pour le calcul du ratio relatif au risque opérationnel bancaire, les approches envisageables sont :

(i) **L'approche de base (BIA)** : Dans l'approche de base (BIA : Basic Indicator Approach), l'exigence en fonds propres égale à 15% du revenu brut : intérêts nets+ commissions nettes + autres revenus.

(ii) **L'approche standard (SA)** : Dans l'approche standard (SA : Standard Approach), l'activité est décomposée en métiers et produits. Banques d'investissements : Financement d'entreprises (corporates) ; Négociations et ventes. Banques de détails et Banque commerciale : Paiements et règlements ; Services d'agences. Le revenu de chaque activité doit être calculé. Un coefficient est appliqué à chaque revenu comme l'indique Lebrument N. (2017).

(iii) *L'approche avancée (AMA) : Dans l'approche avancée (AMA : Advanced Mesurment Approach) la banque doit établir des statistiques par métier et type d'évènement. Elle calcule une probabilité de survenance de l'évènement (PE). Pour chaque évènement, il faut mesurer le pourcentage de perte de revenus que représente sa concrétisation (Desmitch F., 2004).*

1.1.3. Catégories des risques opérationnels

Les catégories des risques opérationnels peuvent globalement se répartir en deux branches : celles générées à l'intérieur de l'entité et celles qui proviennent de l'extérieur. En nous référant à John Hull (2007) qui précise que le comité de Bale sur le contrôle bancaire a identifié sept catégories des risques opérationnels, nous pouvons citer : (i) *Fraude interne*, (ii) *Fraude externe*, (iii) *Mauvaises pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail*, (iv) *Mauvaises pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale*, (v) *Domage aux biens*, (vi) *Interruption d'activités et pannes de système*, (vii) *Défaillance dans l'exécution des opérations, livraisons et processus*.

1.2. Revue théorique

L'étude des risques opérationnels en banque relève largement du domaine de la théorie de l'agence, qui examine les relations d'agence et les coûts relatifs qu'elles entraînent. La relation d'agence est une relation entre un principal et un agent, donc toute relation entre deux individus dans laquelle la situation de l'un (principal) dépend de l'action de l'autre (l'agent). Elle vise à répondre à la question suivante : comment accorder les intérêts des actionnaires et ceux des gestionnaires ?

Linda Rouleau (2007) en donne les fondements, dont en rapport avec cette étude : (i) *Le principal et l'agent n'ont pas les mêmes intérêts. De plus, entre les deux, il y a généralement asymétrie d'informations ;* (ii) *Les coûts d'agence sont les coûts que supportent les deux parties pour mettre en place des systèmes d'obligation et de contrôle ;* (iii) *Les coûts d'agence comportent trois éléments : les dépenses de surveillance et d'incitation, les coûts d'obligation et les coûts de perte résiduelle ;* (iv) *Pour limiter les coûts d'agence, les principaux disposent de leur autorité, de mécanismes de contrôle et d'incitatifs financiers ;* (v) *La théorie de l'agence est utilisée pour comprendre le rôle des conseils d'administration et pour étudier les systèmes de récompenses des gestionnaires de haut niveau.*

La mise en place de systèmes d'incitation et de contrôle, pour lutter contre l'asymétrie de l'information et ses effets, conduit à des *coûts* dits d'agence. Jensen et Meckling (1976) en distinguent trois : *Les coûts de surveillance et d'incitation* servent à orienter le comportement de l'agent, à le motiver (comme les systèmes d'intéressement) ; *Les coûts d'obligation* sont les *coûts* que l'agent engage pour garantir qu'il n'effectuera pas

certaines actions lésant le principal, ou qu'en cas de préjudice, dernier pourra être dédommagé (l'assurance en responsabilité civile par exemple) ; *La perte résiduelle* correspond à l'écart entre les objectifs et les réalisations de l'agent qui est dû au fait que le comportement de l'agent n'a pas maximisé le bien-être du principal (il s'agit d'un coût d'opportunité).

1.3. Revue empirique

Jérôme Méric et Flora Sfez (2011) se sont focalisés sur le sujet de la créativité d'experts comme risque opérationnel à cause de la possibilité des contournements et détournements de la régulation bancaire. Dans cet article ils montrent qu'il existe un risque opérationnel majeur, qui demeure difficilement appréhensible par les outils proposés par les régulateurs, car il réside dans la nature même de l'organisation « banque ». Leur approche se focalise sur quatre études de cas, quatre faits saillants de l'histoire récente de la régulation bancaire. Chaque cas d'entre eux décrit une situation où l'expertise des professionnels engendre des risques nouveaux. Ils préconisent le développement des HRO (organisations hautement fiables, en anglais High Reliability Organizations). À cet effet, ils proposent des dynamiques processuelles vertueuses qui incorporent l'expertise comme facteur de fiabilité dans la créativité. Il ne consisterait plus de mesurer et chercher de solutions à ce qui s'est déjà produit, comme le suggère Bâle II, mais de s'efforcer à gérer l'inattendu ou ce qui ne s'est pas encore produit.

Pour ce qui concerne Haouat Asli M. (2011), elle relève que certains problèmes bancaires dont les conséquences financières étaient importantes, n'étaient pas dus aux mauvaises décisions de crédit mais aux fraudes humaines, à la défaillance des procédures du contrôle interne ou à la survenance des menaces technologiques. Le risque opérationnel se retrouve ainsi au cœur de la réglementation prudentielle. Tout en s'appuyant sur le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, elle souligne de manière particulière la surveillance par la direction, la mesure des risques, le système de surveillance et d'information de la direction.

Dans leur article portant sur le risque opérationnel bancaire, Éric Lamarque et Frantz Maurer (2009) indiquent qu'au-delà de la définition officielle donnée par le comité de Bâle des risques opérationnels, telle relevée au point 1.1.1, ils rajoutent à cela le risque de réputation dont il est quasiment impossible d'évaluer les conséquences financières précisément mais qui n'est pas considéré comme un risque opérationnel.

Il va sans dire que l'étude des risques opérationnels bancaires a déjà fait objet de plusieurs travaux, les uns insistant sur la réglementation (Lamarque, 2008 ; Meriem HaouatAsli, 2011, 2013) ; les autres sur leur contexte (Benoit Cougnard, 2007 ; Abdoulaye Diallo, 2022 ; Thibaut Gilles, 2022). Quant à cette étude, elle voudrait révéler, dans le contexte bancaire congolais, comment la Bank of Africa / RDC gère ses risques opérationnels, les outils spécifiques qu'elle utilise pour les maîtriser et leur

appréciation. En outre, elle propose un dispositif de veille pour faire face aux risques dans cet établissement de crédit.

2. LA BANK OF AFRICA-RDC ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1. BOA-RDC, une banque généraliste

La BANK OF AFRICA – RDC appartient au Groupe BOA, présent dans 18 pays africains. C'est la 13^e filiale du Groupe Bancaire BANK OF AFRICA. Celle-ci a été créée le 2 avril 2010 sous forme d'une Société Anonyme, selon les exigences de la législation bancaire congolaise. Son Capital Social est principalement détenu par le Groupe BANK OF AFRICA, associé avec deux institutions belge et française d'appui au secteur privé des pays en développement (BIO et PROPARGO). Banque généraliste, BOA – RDC offre progressivement à sa clientèle une large gamme de produits BOA, qui se décompose en sept (7) familles principales : Les comptes : chèques, devises, jeunes, etc. L'épargne (pour l'éducation des enfants, le logement, etc.), Les prêts (pour toutes les occasions de la vie, l'équipement, la scolarité des enfants, la consommation courante, l'immobilier, etc.), Les cartes (cartes privatives, cartes VISA, cartes salaire, cartes sans compte bancaire, etc.), Les produits multimédias (consultation bancaire par internet, information par sms, etc.), Les services aux PME et entreprises (du service sur mesure pour les besoins des entreprises quelles que soient leurs tailles). Les services de transfert et de change (change classique, transfert rapide, etc.). « La BANK OF AFRICA – RDC compte à ce jour, un réseau de 16 agences dont 9 agences à Kinshasa et 7 agences régionales et un effectif de 206 agents, avec au 31/12/2022 (en millions de CDF) : Total bilan : 804 507 ; PNB : 83 048 » (BOA-RDC, site officiel).

2.2. Méthodologie

Pour cerner le risque opérationnel au sein de la BOA-RDC, nous avons été amenés à recourir à une méthodologie basée sur l'analyse critique des données issues des entretiens libres et de la consultation soutenue des documents de cette banque.

La récolte, le traitement et l'analyse des données ont été réalisés sur base : (i) d'entretiens avec le responsable RO et 5 agents relais RO sur 8, soit au total 6 personnes. Les 2 autres agents n'étaient pas disponibles. Notons que les relais Risques Opérationnels sont des agents rattachés hiérarchiquement à leurs entités d'appartenance et fonctionnant sous la dépendance du Responsable Risques Opérationnels. Ils font des remontées d'incidents opérationnels. Ainsi, à partir de ces entretiens personnels semi-directifs, a-t-il été obtenu des données qualitatives riches. « *En effet, les entretiens personnels sont bien adaptés pour l'exploration des processus individuels complexes ou des sujets confidentiels, touchant à l'intimité de l'individu ou encore tabous* » (M-L Gavard-Perret et al, 2012). (ii) La lecture soutenue des documents de bases, le cadre réglementaire, les instructions de la BCC, les rapports de la BOA et son manuel des procédures en rapport avec la gestion des risques opérationnels. D'une manière

pratique, la revue de la littérature a permis de collecter des données à travers les différentes documentations ayant trait aux différents aspects de nos préoccupations de l'étude. Dans le même registre, d'autres informations ont été récoltées par observation. Le traitement des données a été réalisé manuellement pour capitaliser la richesse des informations de terrain et tenir compte des paramètres spécifiques aux enquêtés et à l'entreprise. Ainsi, l'analyse du contenu a été d'une importance particulière pour arriver aux résultats escomptés. Il a-t-elle été question d'effectuer le recoupement et l'analyse comparative des informations obtenues de différentes publications et des personnes ressources sélectionnées de manière orientée.

3. QUELLE GESTION DE RISQUE OPÉRATIONNEL À LA BOA-RDC ?

3.1. Cadre règlementaire

La Banque Centrale du Congo (BCC) a défini les règles prudentielles relatives à la gestion des risques des établissements de crédit au niveau de l'Instruction N°22 relative à la gestion des risques (14 Mai 2019). En effet, tout établissement assujetti est tenu de mettre en place un système de gestion des risques permettant d'identifier, d'analyser, de mesurer, de surveiller, d'atténuer et de maîtriser les risques de différentes natures auxquels l'exposent ses activités, notamment le risque de crédit ou de contrepartie, le risque de change, les autres risques de marché, le risque de taux d'intérêt, le risque de liquidité, le risque de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme, le risque opérationnel dont les risques inhérents aux systèmes d'information, aux activités externalisées et à la correspondance bancaire. De même, l'établissement doit maîtriser les risques opérationnels inhérents à ses activités par un suivi périodique adapté à l'ampleur du niveau des risques ainsi qu'à la fréquence et à la nature du changement.

3.2. Organisation et gestion des risques opérationnels au sein de la BOA

3.2.1. L'entité Risques Opérationnels

L'entité Risques Opérationnels est rattachée à la Direction des Risques, qui est elle-même rattachée directement à la Direction Générale. Les relais Risques Opérationnels sont rattachés hiérarchiquement à leurs entités d'appartenance et fonctionnent sous la dépendance du Responsable Risques Opérationnels.

Cette disposition est une bonne chose pour assurer la dépendance de la Direction des Risques.

3.2.2. Implication de l'ensemble des niveaux de l'organisation

La gestion des risques opérationnels au sein de la BOA-RDC concerne l'ensemble des collaborateurs à tous les niveaux hiérarchiques. Le management de la Banque ainsi que l'ensemble des entités opérationnelles et fonctionnelles sont investis dans la gestion des risques opérationnels dans le cadre de l'examen régulier du profil de

risque de la Banque et la prise des décisions structurantes permettant de le maintenir dans le cadre d'une couverture satisfaisante. Les collaborateurs et les managers de proximité sont impliqués quotidiennement dans la gestion des risques opérationnels en prêtant une attention particulière aux causes pouvant être à l'origine des risques ainsi qu'aux situations de risques avérés.

L'implication de tous les services dans la gestion des risques est indispensable, car lorsqu'un risque de forte criticité arrive, il a des conséquences néfastes à l'ensemble de l'organisation. Il y va donc de l'intérêt de tous de lutter contre les risques au sein de l'entité.

3.2.3. Dispositif global de maîtrise des risques opérationnels à la BOA

Dans le respect des principes fondamentaux relatifs à la gestion des risques opérationnels, la BOA a mis en place un cadre général de maîtrise de ces risques articulé dans une logique intégrée, autour de 4 axes :

- **La cartographie des risques opérationnels** qui permet, à travers une démarche prospective, de fournir une image cohérente des risques potentiels encourus par l'établissement d'une part et d'autre part de sonder la solidité du dispositif de contrôle ;
- **La collecte des incidents** qui garantit un suivi permanent de l'évolution du profil de risque ;
- **Le plan de contrôle permanent** de second niveau devant être ajusté à l'issue des travaux de cartographie et de collecte des incidents via le renforcement des contrôles pour les risques majeurs ;
- **Le plan d'actions correctrices**, qui est le vecteur de l'amélioration continue visant à rehausser le niveau maîtrise des risques. Il s'alimente à partir de la cartographie des risques opérationnels par des leviers d'atténuation, et à partir de la collecte des incidents par des actions correctives définies pour contenir les incidents avérés (BOA-RDC, 2022 et Entretiens avec les agents).

3.2.4. Gestion des incidents opérationnels au sein de la BOA-RDC

La collecte des incidents permet de gérer le risque opérationnel (RO) de manière proactive, de constituer une base historique des incidents, mais aussi de diffuser une culture de risque à travers l'implication des collaborateurs de tous les niveaux de management. À la BOA-RDC, les parties prenantes dans le processus de collecte des incidents sont les suivantes : (i) Relais des RO au niveau des Agences et Entités Centrales ; (ii) Le service des RO ; (iii) L'audit Interne ; (iv) Le Contrôle Interne ; (v) Le service Organisation et ; (vi) Le service Support et Moyens Généraux (BOA-RDC, 2022).

Il sied de noter que la collecte des incidents s'applique à l'ensemble des processus internes de tous les métiers et de leurs fonctions support. Les incidents attribués aux risques de crédit et de marché ne sont pas inclus dans les risques opérationnels (Entretiens avec les agents).

3.2.5. Répertoire des risques opérationnels à la BOA-RDC

Synthétiquement, l'étude relève l'essentiel des risques opérationnels repris dans la cartographie de la BOA. Ceux-ci sont classés en deux grandes catégories. Il sied, cependant, de préciser que pour chaque risque, la banque a déjà mis en place un plan d'action pour sa maîtrise.

- 1) Risques liés à la défaillance de processus interne :
 - Un acte délibéré, comme une fraude interne
 - Une erreur,
 - Une défaillance informatique,
 - Le non-respect d'une obligation réglementaire,
 - Une procédure ou processus mal construit et ou inadéquat
- 2) Risques liés à un événement extérieur :
 - Une catastrophe naturelle
 - Un accident, une agression, un hold-up
 - Une fraude externe
 - Une défaillance d'un prestataire extérieur
 - Un procès, une procédure administrative, une sanction alors même que l'entité considère ne pas avoir manqué à ses obligations
 - La rétroactivité d'une disposition légale, fiscale ou réglementaire

3.2.6. Mise en place des actions correctrices

L'amélioration continue constitue l'axe privilégié de maîtrise des risques opérationnels au sein de la BOA-RDC. Cette démarche permet de couvrir les risques opérationnels significatifs en définissant des mesures organisationnelles qui visent à limiter la probabilité de survenance et / ou l'impact des risques à grande échelle. Les actions correctrices sont définies par la Direction de l'Organisation en commun accord avec l'entité Risques Opérationnels. La Direction de l'Organisation apporte le soutien méthodologique relatif à la définition des actions et prend en charge leur réalisation. L'entité Risques Opérationnels assure le suivi régulier de la réalisation du plan d'actions correctrices et informe le management de la banque. Il est à souligner que périodiquement, un comité de suivi des risques opérationnels est organisé, sous la présidence de la Direction générale et en présence de tous les responsables de service (BOA-RDC, 2022).

3.3. Appréciation de la pratique de gestion des risques opérationnels à la BOA-RDC

Suivant les échanges avec le responsable RO et les autres personnes ressources, la BOA combine au quotidien les 3 approches de gestion des risques opérationnels (BIA, SA, AMA) expliquées au point 1.2.2. Bien plus, la banque investit massivement dans la formation et la sensibilisation du personnel, ainsi que dans la digitalisation et l'automatisation de ses différents processus. En outre, le taux d'application des actions correctrices est très fort, car ces actions sont approuvées périodiquement par la Direction Générale à l'issue d'un Comité périodique en présence de tous les responsables de service concerné. À cet effet, le responsable RO est chargé, à son tour, de suivre la mise en place des actions correctrices et d'en présenter le résultat au prochain Comité. Ainsi, la politique de la BOA a-t-elle été de responsabiliser l'ensemble des collaborateurs à tous les niveaux hiérarchiques. Aussi, l'implication active de la Direction Générale, dans la gestion des incidents opérationnels, donne-t-elle un poids significatif dans le processus de traitement des RO.

De ce fait, on peut affirmer que la gestion des risques opérationnels au sein de la BOA-RDC existe et est jugée satisfaisante. O. HASSID (2008 : 73), à cet effet, révèle, de son côté, que le plan de gestion des risques est d'autant mieux accepté qu'il réussit à impliquer le plus grand nombre de personnes possibles et qu'il montre l'intérêt économique de sa démarche. Renchérissant, il ajoute que cette étape est indispensable au manager afin qu'il réfléchisse aux opportunités ainsi qu'aux risques auxquels l'organisation est confrontée.

La collecte des incidents permet, à la BOA-RDC, de gérer le risque opérationnel (RO) de manière proactive, de constituer une base historique des incidents mais aussi de diffuser une culture de risque à travers l'implication de tous les collaborateurs. Bien d'auteurs et praticiens sont en accord avec cette disposition de la BOA-RDC pour la gestion de ses risques. Ainsi, O. Hassid (2008 : 64) écrit : « *L'histoire de l'entreprise a son importance dans la gestion des risques. Les membres de l'entreprise doivent être en capacité de se souvenir des difficultés passées pour mieux se préparer et anticiper les difficultés futures. Les erreurs du passé servent à priori à éviter que celles-ci viennent à se reproduire. Pour cela, il faut entretenir la mémoire de l'entreprise* ». Cependant, HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1995) indiquent le danger lié à la mémorisation de certains événements passés qui laissent une trace profonde : « *Pour inventer l'avenir, une entreprise doit désapprendre son passé, du moins en partie* ».

À la BOA-RDC, il est mis sur pied un dispositif global de maîtrise des risques opérationnels ainsi qu'une disposition pour appliquer les actions correctrices. À ce propos, l'économiste Douglas North (1990) considère que le meilleur moyen d'atténuer les risques liés à l'activité humaine consiste alors à mettre en œuvre des dispositifs formels (contrat, cadre légal, normes internationales, manuels de procédures) et

informels (effet de réputation, ostracisme) qui sont censés dissuader les comportements déviants. Quant à eux, Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG (1977) se focalisent sur le danger de négliger ces dispositions utiles et écrivent justement que « *le mépris des moyens aboutit en fait au règne des technocrates qui disposent seuls des secrets techniques* ».

En définitive, il ne faut pas croiser les bras et se contenter seulement des dispositions en place ; un dispositif de veille sur les risques reste indispensable, car les risques changent souvent de formes. Ce dispositif permet d'améliorer les instruments de protection et de rapidement faire cesser l'effet destructeur du sinistre. En effet, les dispositions du système de veille permettent de détecter automatiquement ou manuellement l'occurrence d'un sinistre (Barthelemy B. et Courreges P, 2004). En plus, les animateurs de ce dispositif, se fondant sur la théorie de l'agence, devraient insister sur la surveillance, l'incitation et l'obligation. En surplus, pour plus d'efficacité, ce dispositif pourra recourir à la méthode AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité). Cette dernière est un outil de gestion de la qualité et de sûreté de fonctionnement de l'entité. « *Elle a commencé dans l'armée américaine, et sert à identifier les défauts ou les défaillances potentielles d'un produit, d'un processus ou d'une démarche dans l'objectif de les traiter avant leur survenue ou déclaration* » (Thibaut Gilles, 2022 : 3).

4. CONCLUSION

Au terme de la présente étude sur la gestion de risque opérationnel au sein de la BOA RDC, il sied de souligner le postulat qui suit. Les banques constituent le moteur de nos économies modernes mais se trouvent, dans leur quotidien, confrontées à des prises de décision dans un environnement risqué. Mais la gestion du risque opérationnel est très récente dans les banques, particulièrement en RD Congo.

Partant de là, l'objectif de cette étude était d'explorer la pratique de la gestion des risques Opérationnels au sein de la Bank of Africa – RDC. Pour répondre à notre question de recherche, à savoir « Comment la Bank of Africa / RDC gère-t-elle ses risques opérationnels et quels sont les outils utilisés pour les maîtriser ? », l'étude a conduit à recourir à une méthodologie basée sur l'analyse critique des données issues des entretiens libres et de la consultation soutenue des documents de la BOA-RDC.

L'article a scruté l'historique de la gestion des risques, les risques opérationnels spécialement dans le secteur bancaire, mais aussi les approches de leur gestion. Il a aussi donné le cadre théorique relatif à l'étude de la gestion des risques en banque, ainsi qu'une revue empirique. Cette réflexion a, en outre, insisté sur le cadre réglementaire des risques opérationnels à la BOA-RDC, l'organisation et gestion des risques opérationnels, la façon dont interagissent les différentes structures intervenant dans la gestion des RO, mais aussi les outils et dispositifs mis à leur disposition. De l'appréciation de la gestion des risques opérationnels au sein de cette institution

financière, il ressort que les outils y relatifs sont fortement appliqués. Ce qui n'implique pas qu'il faut croiser les bras, car un dispositif de veille sur les risques reste indispensable, du fait que les risques changent souvent de formes.

5. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barthelemy B. et Courreges P. (2004), *Gestion des risques. Méthode d'optimisation globale*, 2^e Ed augmentée, Editions d'Organisation, Paris, 472p.
- BCC (2023), Instruction N°17 Relative Aux Règles Prudentielles en Matière de Contrôle Interne (Modification N°3).
- BCC (2019), Instruction N° 22 Aux Établissements de Crédit et Sociétés Financières relative à la Gestion des Risques (Modification N°2).
- Bengeya m. D. (2023), Cours de Gestion des risques, Master complémentaire UAGO et UNIGOM, Goma, 84p.
- BOA-RDC, (2022), Rapport Annuel des Risques Opérationnels. Document bancaire interne.
- BOA-RDC, Site officiel (<https://www.boardc.com/institutionnels/communication-financiere/> #chiffres-clés).
- Cougnaud, B. (2007), *L'univers des risques en finance : Un équilibre en devenir*, Ed. Presses de Sciences, Paris.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris.
- Desmitch F. (2004), *Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière*, Ed. Campus Dunod, Paris.
- Diallo A. (2022), « Le risque opérationnel comme levier d'efficacité opérationnelle dans le contexte de crise pour les entreprises », *Ordre des administrateurs agréés*, Québec.
- Dionne G. (2017), *Gestion des risques : théories et application*. Ed. Economica, Paris.
- Feddaoui Y. (2019), Analyse des risques: étude de cas de l'entreprise ALFAPIPE ANNABA, mémoire, Université Badji Mokhtar- Annaba.
- Gavard-Perret M-L. et Al, (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2e Ed. Pearson, Villatuerta (Espagne).
- Gilles T. (2022), Analyse des risques : la Méthode AMDEC pour anticiper les défaillances, Document de travail.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur*, Ed. Inter éditions, Paris.
- Hassid O. (2008), *La gestion des risques*, 2e Ed. Dunod, Paris, 150p.
- Haouat Asli M. (2011), « Risque opérationnel bancaire : le point sur la réglementation prudentielle », dans *Management & Avenir* 2011/8 (n° 48), pp 225-238.
- Haouat Asli M. (2013), « Réglementations prudentielles, crise financière : quelles conséquences pour le financement des JEI ? », *Revue Innovations*, N°40, pp. 101-123.

- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, pp. 163-182.
- John Hull C. G. (2007), *Gestion des risques et institutions financières*. Ed. Pearson Education, France.
- Lamarque E. (2008), *Gestion bancaire*. 2^e édition Pearson Education, Paris, 240 p.
- Lamarque É. et Maurer F. (2009), « Le risque opérationnel bancaire, Dispositif d'évaluation et système de pilotage », *Revue française de gestion* 2009/1 (n° 191), pp. 93-108.
- Lebrument N. (2017), *Intelligence économique et management stratégique*, Ed. L'Harmattan, Paris.
- Meric J. et Sfez F. (2011), « La créativité d'experts comme risque opérationnel : contournements et détournements de la régulation bancaire », *Management & Avenir* 2011/8 (n° 48), pp. 239-257.
- North D. C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Nouhed Achouri (2009), Apport de la logique floue à l'analyse de criticité des risques industriels, Mémoire de Magister en Hygiène et Sécurité Industrielle, Université Hadj Lakhdar, Batna.
- Rouleau L. (2007), *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, éd. Presses de l'Université du Québec, 278p.
- Roux M. (2013), *Management de la banque*, Vuibert, Paris.